

Evaluation: Promotion of Heart of Palm Cultivation,
Industrialization and Commercialization in Putumayo

Myriam Ortiz Rodriguez

Contract Number 527-C-00-01-00091-00
Colombia Alternative Development Project



Chemonics International Inc.
1133 20th Street, NW
Washington, DC 20036
Telephone (202) 955-3300
Fax: (202) 955-7540

December 17, 2003

**EVALUACIÓN PROYECTO CAD 023-02.1 FOMENTO AL
CULTIVO, INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DEL PALMITO EN EL PUTUMAYO**

**PRESENTADO A CHEMONICS POR:
MYRIAM ORTIZ RODRÍGUEZ**

Bogotá, diciembre 17 de 2003

INTRODUCCION

El objeto de este análisis es evaluar el proyecto CAD 023-02.1 “Fomento al Cultivo, Industrialización y Comercialización del Palmito en el Putumayo” determinando si es un negocio rentable y sostenible.

Para poder cumplir con este objetivo se hace necesario:

1. Evaluar la situación financiera a través del análisis de sus Estados Financieros.
2. Analizar los informes Mensuales de Progreso Vs. lo Presupuestado.

ANTECEDENTES

AGROAMAZONIA es una compañía por acciones, anónima mercantil de economía mixta, del orden municipal de carácter cerrada. Actúa en representación de cinco (5) asociaciones productivas:

- A) Asociación de Productores Agropecuario de Orito (ASOPRAO)
- B) Asociación de Productores Agropecuarios de Puerto Caicedo (ASOPACA)
- C) Asociación Productores Agropecuarios de Puerto Asís (APAC)
- D) Asociación de Productores Agropecuarios del Valle de Guamuez (ASOPRAV)
- E) Asociación de Productores Agropecuarios de San Marcelino (ASOPAS) y 77 personas naturales, cultivadoras de Palma de chontaduro.

Su objetivo es el cultivo de chontaduro, procesamiento y comercialización del palmito. Así mismo provee asistencia técnica a los agricultores en el cultivo de palmito, semilla, compra de su producto, procesamiento del palmito para su posterior venta en el mercado nacional e internacional.

De la misma manera mientras se cosecha el palmito, Agroamazonia asiste a los agricultores en un proyecto de seguridad alimentaria que incluye especies vegetales, aves de corral, cuyes y otras especies menores. En contrapartida los agricultores se comprometieron a erradicar voluntariamente coca existente en tierras de su propiedad.

El proyecto permite crear empresas complementarias como la producción de abonos orgánicos provenientes de desechos de la transformación del palmito, generando valor agregado.

DESCRIPCION Y EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS:

I. Análisis financiero con base en los Estados Financieros de la Empresa

La información financiera correspondiente al año 2002 y 2003 no se pudo procesar pues estos no han sido remitidos, quedará pendiente este punto para cuando se reciban.

Con respecto a los Estados Financieros ver anexo No. 1 en donde se le hacen algunas recomendaciones para corregir los de los años 1997 a 2001. Así mismo el anexo 3, con comentarios de los mismos.

II. Análisis de los Informes Mensuales de Progreso Vs. lo Presupuestado

Si se analiza el Informe Mensual de Progreso Número 11 correspondiente al mes de Noviembre de 2003 en donde se incorpora la modificación realizada con el Otrosí No.3 se observa el siguiente cuadro:

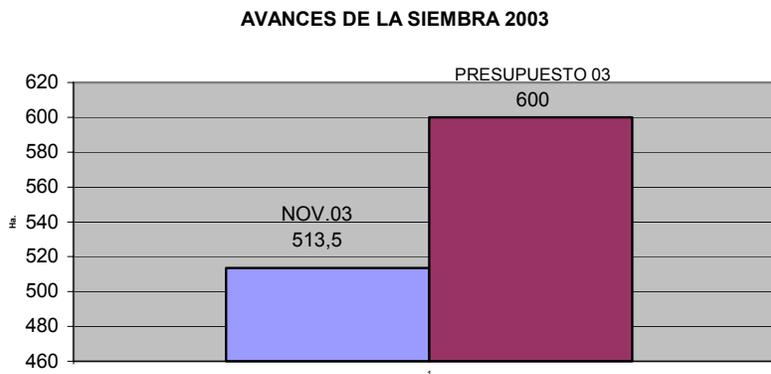
Actividades y fuentes de los recursos aprobados en el Otrosí 3

| OTROSI No. 3 Actividades | Presupuesto Aprobado para 14-Mar-02 al 31-Jul-04 | | | Total Aportes por Actividad | % Actividad |
|--|--|----------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|
| | USAID | AgroAmazonía | Productores | | |
| Establecimiento y Sostenimiento | 1.328.770.000 | | 1.442.018.000 | 2.770.788.000 | 41,7% |
| Asistencia Técnica, Capacitación y Fortalecimiento Institucional | 381.058.000 | | | 381.058.000 | 5,7% |
| Trabajo Social | 42.925.000 | | | 42.925.000 | 0,6% |
| Mercadeo | 50.000.000 | | | 50.000.000 | 0,8% |
| Industrialización | 820.628.000 | | | 820.628.000 | 12,3% |
| Administración y Gerencia | 598.278.000 | 1.870.354.000 | | 2.468.632.000 | 37,1% |
| Manejo Ambiental | 114.191.000 | | | 114.191.000 | 1,7% |
| Total Convenio CAD-023 Otrosí 3 | 3.335.850.000 | 1.870.354.000 | 1.442.018.000 | 6.648.222.000 | 100,0% |

Consolidando la información mensual de Progreso Vs. Lo presupuestado con el fin de evaluar el desempeño hasta la fecha de la empresa se tendría:

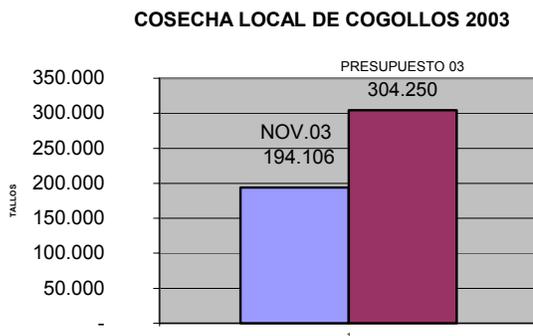
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

1. Plan de Siembra en el campo



El cumplimiento de hectáreas sembradas es satisfactorio si consideramos que la meta para el año 2003 es de 600 hectáreas y a la fecha del reporte, mes de noviembre los avances de la siembra alcanzados fueron de 513,5 hectáreas sembradas es decir un 85,6% de cumplimiento. Se han erradicado un total de 644.5 hectáreas.

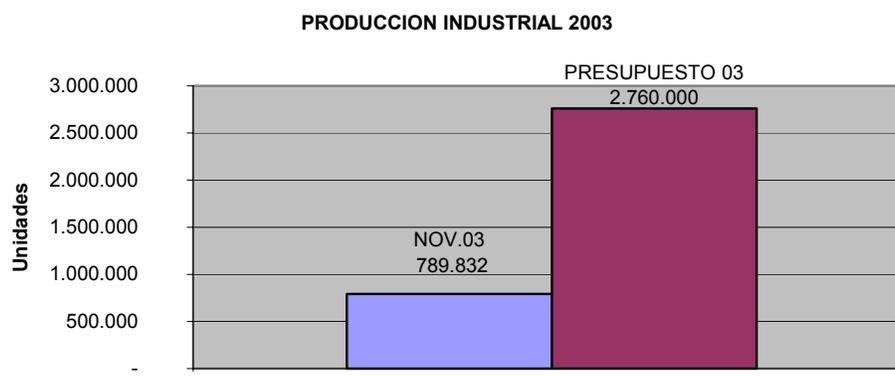
2. Cosecha Local de cogollos- Año 2003



El total de la cosecha local de Cogollos al cierre del informe fue de 194.106 con una concentración del 44% en el municipio de Puerto Asís, registrándose un producción tope de 15.639 en el mes de abril con producciones de primer corte entre 1.500 y 2.000 cogollos por hectárea. El cumplimiento de cosecha con respecto a lo presupuestado de 304.250 tallos fue del 64%.

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

1. Producción Industrial- Año 2003



El procesamiento de palmito muestra una producción acumulada de cogollos en la planta procesadora de 789.832 unidades que comparada con lo presupuestado de 2.760.000 tiene un cumplimiento del 29%.

2. Producción de Cajas

El total de cajas producidas por referencia se aprecian en la siguiente tabla:

| Referencias | Total de Unidades | Total de Cajas |
|----------------|-------------------|----------------|
| Ref. 401 | 61.912 | 5157 |
| Ref. 300 | 116.224 | 4837 |
| Ref. Trocitos | 19.195 | 794 |
| Ref. C3000 | 34.757 | 2975 |
| | | |
| Totales | 232.088 | 13.763 |
| | | |

La producción proyectada para el negocio fue 56.000 cajas de palmito en conservas y su cumplimiento fue de 13.763 es decir tan solo se cumplió con un 25%.

MERCADEO Y VENTAS

1. Mercadeo

- Se aprecia un esfuerzo en lograr la desconcentración respecto a las ventas y la dependencia de un solo cliente (Carrefour), se han realizado varias visitas a clientes potenciales que conllevará a minimizar el riesgo.

Considero este es un punto crítico en una etapa en que probablemente el fortalecimiento de la estructura productiva ya puede considerarse implementado faltando completar la cadena en su fase final, es decir la comercialización, fase esta en la que la empresa debe lograr deshacerse de inventarios y generar las utilidades y ganancias propias del objetivo de todo negocio, así como garantizar que la producción futura sea colocada completamente.

2. Ventas Brutas de Palmito en conserva

| Referencias | Total Cajas |
|---|--------------------|
| Ref. 401 | 2408 |
| Ref. 300 | 1812 |
| Ref. Trocitos | 650 |
| Ref. C-3000 | 776 |
| Total Cajas Vendidas | 5646 |
| Total Ventas en Pesos | 305.888.000 |
| Palmito Fresco | |
| Total Kilos Vendidos | 252 |
| Total Ventas en Pesos | 5.131.000 |
| Valor Total de la Ventas (Sin IVA) | 311.019.000 |

Las ventas han sido muy pobres si analizamos los inventarios que ascienden a 13.763 cajas contra ventas de 5.646 cajas, una colocación de apenas un 41%, requiriéndose con urgencia centrar esfuerzos en las ventas. Lo presupuestado fue de 18.569 cajas por un valor de \$992.339 es decir se cumplió con un 30%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- a) Es prioritario que una vez concluidas las ayudas (donaciones) la empresa con capital mixto privado (inversionista y comunidad) pueda funcionar bajo los parámetros de rentabilidad, característica esencial para la sostenibilidad y viabilidad de una empresa, de ser necesario buscar un socio estratégico, mediante alianzas, riesgo compartido o franquicias.
- b) Es indispensable el desarrollo de un plan que permita a partir de la terminación del convenio (julio de 2004) cuantificar gastos y costos, alcanzar un punto de equilibrio (utilidades) y un flujo de caja auto sostenible. Determinar los costos reales de los inventarios, fijar precios competitivos, crear una estrategia de ventas. (Sistematizar los controles)
- c) Se hace necesario que la provisión de insumos sean en su mayoría locales. De ser necesario la empresa debe producirlos generando así valor agregado y permitiendo reducción de costos y producción competitiva. Las siembras y cosechas deben coordinarse con la comercialización.
- d) Replantear el rubro de ventas y mercadeo y darle mayor participación dentro del presupuesto.
- e) Se requiere un plan de mercadeo y ventas más agresivo que permita mejorar márgenes y salida de inventarios.
 - Los planes de mercadeo y esfuerzos deben estar orientados a la colación del producto en el mercado nacional, mercado muy incipiente y que se hace necesario explotarlo. Para ello debe realizarse un estudio de mercadeo y comercialización con el fin de promover el producto en el mercado nacional.
 - Debe crearse una Infraestructura para el mercadeo: Servicios de información de precios y mercados pero especialmente de oportunidades de venta. El TOR debe actuar como un corresponsal para obtener información
- f) Internacionalización de la producción: Se recomienda estudiar la factibilidad de la exportación.
 - Con respecto a este punto se sugiere consultar el proyecto **SICA** del Banco Mundial en donde se explican los factores a considerar para el

mercadeo a nivel internacional del palmito. Alternativas como buscar alianzas estratégicas, riesgo compartido y franquicias, podrían ayudar a la comercialización del producto.

- Contactar instituciones como Bancóldex que colaboran estrechamente con los empresarios en el fortalecimiento patrimonial financiando a los socios o accionistas los aportes de capital requeridos para el desarrollo de su actividad. Dichos recursos podrán ser utilizados por la empresa para cubrir las necesidades de capital de trabajo, inversión en activos fijos o diferidos, sustitución de pasivos (salvo pasivos con socios). Comprende además la financiación de los aportes para la creación de una nueva empresa, la adquisición de acciones o cuotas de interés social que permita la integración vertical u horizontal y el incremento del capital pagado necesario para el desarrollo de nuevos proyectos.

g) Acompañamiento y apoyo institucional por parte de Chemonics.

Actualmente se está coordinando por parte del Sr. Santiago Lopez TOR(e) una serie de capacitaciones y seguimientos que darán resultados satisfactorios pues permitirán resolver uno a uno las debilidades de la empresa.

Con respecto a este punto me permito poner a consideración los siguientes aspectos:

- Se recomienda unificar criterios a las prácticas contables a ser aplicadas a cada tipo de empresa para que no exista inconveniente en los desembolsos de las ayudas, factor este indispensable en primera instancia para el sostenimiento del proyecto.
- Es necesario desde un principio establecer parámetros a los procedimientos de supervisión y control de parte de Chemonics sobre todos los proyectos bajo su injerencia.
- Elaborar un plan operativo anual que sea revisado y aprobado oportunamente.
- Seguimiento urgente a la rectificación de los Balances Financieros con miras a la aprobación de la Asamblea.

ANEXO No.1

Comunicación enviada por el Señor Santiago Lopez TOR (e) de Agroamazonia, después de que realice la revisión de los Estados Financieros que entregaron en mi visita:

“De: Santiago Lopez

Enviado: miércoles, 21 de enero de 2004 17:46

Para: Luis J. Soto (ljsoto@col1.telecom.com.co)

CC: Myriam Ortiz; Martha Cecilia Ramos M. (martac@col1.telecom.com.co)

Asunto: Estados Financiero AA '97- 01

Importancia: Alta

LJ,

Investigando este asunto Myriam detecta inconsistencias importantes en los estados financieros de todos los años desde 1997. Yo le comenté que esta contabilidad fue reconstruida por OGC y luego corregida por la administración actual. Lo grave es que estas inconsistencias son estados financieros firmados conjuntamente por LJS y M. Ramos.

A Martha le estamos enviando copia de esto en su e-mail Martha Cecilia Ramos M. (martac@col1.telecom.com.co). Lo digo aquí para que ella lo abra.

El tipo de inconsistencias que aparecen hacen que un estado financiero no pueda ser dictaminado favorablemente. Además nos preocupa que estos mismos estados financieros con inconsistencias estén ya circulando:

Lista de inconsistencias:

- 1- Estados Financieros 1997:
 - a. No coinciden las utilidades del ejercicio 1997 reflejadas en el Balance General (\$ 11,752,151) con las del Estado de resultados (\$ 12,863,464). Esta diferencia sencillamente no puede existir, y no es aceptable en un Estado Financiero.
 - b. La Caja en el Balance figura negativa, una caja NUNCA PUEDE SER NEGATIVA; una cuenta bancaria sobregirada si, pero no una caja.
 - c. No tenemos Estado de cambios del Patrimonio para verificar que este coincida con el reflejado en el Balance General, y deben coincidir al centavo.
 - d. Donde están pasivos laborales al cierre del ejercicio?

- 2- Estados Financieros 1998:
 - a. No coinciden las utilidades del ejercicio 1998 reflejadas en el Balance General (\$ 16,144,969.32) con las del Estado de resultados (\$ 4,392,818.32). Esta diferencia sencillamente no puede existir, y no es aceptable en un Estado Financiero. Asi sea error de presentación no es un error aceptable.
 - b. El patrimonio en el Balance (\$ 124,557,661.68) no coincide con el reflejado en el Estado de cambios del Patrimonio (\$121,276,156.36). Deben coincidir al centavo.
 - c. Donde están pasivos laborales al cierre del ejercicio?

- 3- Estados Financieros 1999:
 - a. No coinciden las utilidades del ejercicio 1999 reflejadas en el Balance General (\$ 29,373,761.95) con las del Estado de resultados (\$ 13,228,792.62). Esta diferencia sencillamente no puede existir, y no es aceptable en un Estado Financiero.

- b. De nuevo se refleja una caja negativa (\$10,313,053), que sencillamente no puede ser.
- c. El patrimonio en el Balance (\$ 129,594,941.05) no coincide con el reflejado en el Estado de cambios del Patrimonio (\$117,965,028.42). Deben coincidir al centavo.
- d. Donde están pasivos laborales al cierre del ejercicio?

4- Estados Financieros 2000:

- a. No coinciden las utilidades del ejercicio 2000 reflejadas en el Balance General (\$ 25,609,220.31) con las del Estado de resultados (\$ 25,609,219.45). Esta diferencia sencillamente no puede existir, y no es aceptable en un Estado Financiero.
- b. De nuevo se refleja una caja negativa (\$ 1,124,015), que sencillamente no puede ser.
- c. El patrimonio en el Balance (\$ 482,503,268.36) no coincide con el reflejado en el Estado de cambios del Patrimonio (\$ 483,614,581.36). Deben coincidir al centavo.
- d. Si hubo utilidad, se pago impuesto de renta, o está como un pasivo vencido en el balance y en donde?
- e. Si hubo utilidad porque no se hizo la reserva legal?
- f. En el Balance general aparece una partida que no está en ningún balance anterior y es unas "Utilidades Cumuladas", por \$ 1,111,313, que es esto? No solo el término usado sino la partida misma no tiene porque existir pues deben estar la utilidades del ejercicio y las de ejercicios anteriores, nada más. Que es entonces?
- g. Donde están pasivos laborales al cierre del ejercicio?

5- Estados Financieros 2001:

- a. Faltó la hoja del Activo en el libro entregado a Myriam.
- b. El patrimonio en el Balance (\$ 710,451,619.60) no coincide con el reflejado en el Estado de cambios del Patrimonio (\$ 737,172,152.91). Deben coincidir al centavo.
- c. Si hubo utilidad, \$ 189,350.032.24 se pago impuesto de renta, o está como un pasivo vencido en el balance y en donde?
- d. Aquí debió haber un impuesto de renta causado muy alto, estimamos del orden de \$ 66 millones. Sencillamente no es posible que aquí halla mas deducciones que las que figuran en el P&G, o sea que esto ya es neto después de deducciones, entonces donde está y cual es el impuesto a pagar? Nos alarma que hayan impuestos vencidos morosos altos y que nadie sepa de esto, y la sorpresa aparezca después. Esto debe investigarse antes de seguir adelante con nada; esto es absolutamente prioritario.
- e. Si hubo utilidad porque no se hizo la reserva legal?
- f. En el Balance general aparece una partida que es unas "Utilidades Cumuladas", por \$ 26,720,533.31 que es esto? No solo el término usado sino la partida misma no tiene porque existir pues deben estar la utilidades del ejercicio y las de ejercicios anteriores, nada más. Que es entonces?
- g. Si hubo ventas porque no hubo costo de ventas? Es posible que el costo de ventas hubiera estado en una cuenta de orden, y no en la contabilidad formal, y sí se hubiera deducido en la declaración de renta?
- h. En el P&G figuran unas subvenciones en Diversos, Pregunta: Son para terceros o eran para la empresa. Si fueran para terceros debían de haber ido al pasivo.
- i. Donde están pasivos laborales al cierre del ejercicio?"

ANEXO No. 2

Reporte viaje realizado a Puerto Asís:

AGROAMAZONIA

Reunión con la Junta Directiva:

En un ambiente de cordialidad y entendimiento se llevó a cabo la reunión con la Junta Directiva de AA cuyos puntos más sobresalientes fueron:

- A la pregunta ¿ustedes qué opinan sobre el ingreso de un inversionista privado a la empresa? la respuesta fue un **NO** rotundo. Si están de acuerdo con el ingreso de nuevos palmicultores y están trabajando en ello, quieren fortalecer sus asociaciones.
- Pidieron no renovar el contrato de trabajo de la Trabajadora Social pues estaba lesionando sus intereses ya que ella “estaba consiguiendo campesinos por fuera de las asociaciones para formar unas paralelas en contradicción con las ya existentes.”

Los miembros de la Junta son personas muy conocidas e influyentes de la región y como tales no aceptan fácilmente alternativas de cambio en la estructura organizacional de la empresa.

- Mostraron su desacuerdo con los costos excesivos de la nómina de AA y dicen que la empresa tal como está solo beneficia a los empleados.

- La Junta Directiva se reúne una vez al mes.

- Existen dudas por parte de un miembro de cómo funcionan las donaciones, tema este muy delicado pues si no conocen el manejo de estos fondos es difícil de entender cual es la participación de FCC.

- Se vio la necesidad de una capacitación para conocer principalmente el manejo legal y financiero de una empresa constituida como sociedad anónima. El Señor Santiago López, TOR encargado del proyecto, se ofreció a dictarles charlas de orientación al respecto.

Considero por la capacidad profesional y conocimiento de los temas por parte del Sr. López, es la persona idónea para colaborar en esta labor. Además el trabajo que viene realizando permitirá aclarar punto por punto las dudas e inquietudes que existen con respecto a AA.

- La empresa Agroamazonia tiene la capacidad de ser una gran empresa industrial; como la cadena de producción-procesamiento-comercialización está dada -- pues solo falta fortalecerla -- las ventas son una prioridad que demuestra que la labor debe centrarse en ello.

- Se pudo conocer las instalaciones de la planta aledaña al procesamiento de palmito que permitirá producir agua y concentrados de jugos. Tanto esta como la planta del palmito se encuentran paralizadas. No se debe permitir que se deterioren víctimas de la depreciación. Existe en ella dos cuartos fríos bien dotados que de ser necesario podría servir para el almacenamiento de otros productos terminados -- pollos por ejemplo -- pero al respecto es necesario una evaluación técnica y sanitaria.

- Se pudo ver que tanto la contadora de AA como la revisora fiscal, están trabajando para corregir los Estados Financieros del 2002 y 2003 de acuerdo a las exigencias de Chemonics. Se conversó con ellas y se pudo conocer sus desavenencias con respecto a la corrección de los estados financieros con el fin de que se acatan las instrucciones para poder con ello recibir la donación, única forma de poner a marchar la empresa.

CONCLUSIONES:

- Sin partir de suposiciones se hace necesario una evaluación objetiva de la empresa. Considero esta la está realizando el Señor Santiago Lopez aunque debe socializarla para conocer cual es la situación real de la empresa.

- Mis sugerencias con respecto a la Junta Directiva de AA es que se trate de conocer las impresiones de las bases que forman parte de sus asociaciones para ver si realmente ellos poseen ese poder representativo. De todas formas la Asamblea que próximamente debe realizarse podría definir esto.

- Se hace necesario que existan políticas claras en los manejos tanto contables como en los enfoques gerenciales, administrativos y de control interno; es necesario que la comunicación sea de doble vía y los acompañamientos permanentes. El retraso en la entrega de las donaciones perjudica sobremanera el funcionamiento de la planta en especial a los palmicultores que son ajenos a problemas contables que en ningún momento deben sufrir contratiempos. La credibilidad de los programas está en juego ya que el campesino y las personas que se acogen a estos pueden verse abocadas a regresar a actividades ilícitas.

- Se debe diseñar y establecer un sistema de comercialización y mercadeo para definir los mercados claves y objetivos. Es necesario que la fuerza de ventas representada en este caso por el gerente continúe con la labor comercial como meta principal. Los inventarios existentes deben venderse como también se hace necesario intensificar la colocación del producto agresivamente.

- Se debe estudiar la forma para vincular a inversionistas privados que puedan aportar recursos propios bien sea a través del sistema financiero a los palmicultores, vinculados o por vincularse.

ANEXO No. 3

Revisión Estados Financieros Agroamazonía años 1997-2001

Haciendo una revisión de los Estados Financieros entregados por AA desde el año 1997 hasta el 2001 puede existir confusión en cuanto a su presentación, pero si se revisan detenidamente están correctos salvo las siguientes inquietudes y dudas:

1. Aclarar la destinación que se le deben dar a los recursos de donación:

Pregunta: Es para Gastos Administrativos o Capital de Trabajo o son recursos que deben entregarse a terceros como préstamos. De ser así no deben afectar P y G, serían un pasivo a “Recursos de terceros”.

2. Como están presentados los Estados financieros del 2001 se entendería que los recursos son una donación para operación de la empresa. Lo que se ve reflejado en el ingreso como “Diversos” y estos son utilizados fundamentalmente para Gastos Administrativos

La diferencia está figurando como utilidad del ejercicio, siendo trasladada al patrimonio.

3. En el Estado del P y G no se ve reflejado el “Costo de Ventas”, solo incluyen costos indirectos de producción y se registran ventas de palmito por \$52.524.387.72

| |
|--|
| $CV = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras} + \text{Costos Indirectos de Producción} - \text{Inventario Final}$ |
|--|

4. No calculan impuesto sobre renta.

Pregunta: Cual sería el tratamiento tributario correcto para la subvención, están exentas? La parte de ventas **sí** tributaria por ser Sociedad Anónima.

5. No están haciendo Reserva Legal 10% de las utilidades netas del Ejercicio

6. El Estado de Cambios del Patrimonio no coincide con el patrimonio reflejado en el Balance General.

7. No se ve reflejado las provisiones para el pago de prestaciones sociales.

Recomendaciones:

1. Esperar los Estados Financieros del año 2002 y 2003 a los cuales se les esta haciendo las correcciones sugeridas por la Revisoría Fiscal de Chemonics y que son los que realmente van a dar las pautas para la reunión de la Asamblea.

2. Análisis parte tributaria: Si hubo corrección a los Estados Financieros, que pasa con las Declaraciones de Renta desde 1999 ya que todavía no están en firme (exentas de revisión por parte de la DIAN)

3. Revisar pasivos laborales: Mirar que tipo de contratos tienen los empleados

4. Revisar la forma de calcular el costo de ventas que no se ve reflejado en el Estado de P y G.

